

〈論 説〉

トヨタの中国進出

——1921年～2017年——

曾 根 英 秋*

第一章 課題と先行研究

1.1 本稿の課題

中国の自動車生産は2010年から世界一の規模（2016年は中国2,811万台、日本920万台）に成長し、既存の外資ブランドメーカーに加え、中国民族系ブランドメーカーの台頭により激烈な競争の状態となっている。

そのような状況のなかで、「トヨタは中国進出が遅れた」、また、「トヨタは中国で苦戦している」という話をよく聞くが本当だろうか？

筆者から見ると、トヨタ自動車の海外事業展開を一言でいえば「愚直」そのもので、品質をキーワードに、トヨタ式生産方式を始めとする管理の仕組みを着実に展開し徹底を基本としており、表面的な派手さはないが中国の事業展開からもその一旦が伺える。

しかし、中国の急減な市場環境の変化のスピードに追従できず、販売台数では後塵を拝しているのも事実である。

そこで、トヨタ自動車の基本思想である「品質」「技術」、そして結果としての「販売台数」をキーワードに、次の3点の観点からトヨタ式の中国事業展開の評価を試みる。

1. トヨタブランドの品質を支える仕組みからみたトヨタの中国事業展

開

2. 中国の“自動車大国から自動車強国”への環境変化に対するトヨタの対応
3. トヨタの中国販売台数の計画と実績

1.2 先行研究

中国自動車産業、日系自動車メーカーの中国進出、トヨタ自動車の中国進出については、多数の先行研究がなされている。例えば、石川（2014）「中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーのマーケティング活動」では、中国の自動車政策の変遷と日系メーカーの現地生産、およびマーケティング戦略、王健（2007）「トヨタの中国進出の経緯と現状」では、トヨタの中国進出の背景および合併経緯とトヨタ生産方式の導入状況、有賀（2010）「グレーター天津日系企業の産業集積」では天津地区へのトヨタグループの産業集積について等、である。

しかし、その多くは、中国政府の自動車政策の研究、日系自動車各社及びトヨタ自動車の車両生産工場を中心とする分析が中心であり、筆者が試みようとする、トヨタ自動車の中国進出企業の全体像からトヨタブランドを支える「品質」「技術」の仕組み、及びそれを支える「人づくり」を研究したものは殆どなく、新しい視点と試みである。

第二章 戦前のトヨタと中国の関係

戦前にトヨタは天津と上海に自動車生産拠点を有していた。特に、天津は現在もトヨタと第一汽車の合併拠点があるところである。また、「現地現物」「物づくりは人づくり」という、トヨタのDNAは戦前からはぐくまれ、現在にも引き継がれており戦前から振り返ってみる。

2.1 自動車の基礎となる「豊田紡織廠」（表1）の設立

第1次世界大戦の勃発により、中国市場では英国綿製品の輸入がストップしたため、日本の紡織会社の中国進出が活発化した。1919年8月1日には中国の輸入関税率が綿糸布価額の3.5%程度から5%へと引き上げられ、これをきっかけに、中国での現地生産に拍車がかかり、1914～1925年に中国では87の紡織工場が設置され、そのうち日系は17社33工場にのぼった。

そのような中で、トヨタと中国の係わりは1921年11月に豊田紡織廠（中国名、豊田紗廠）が上海に資本金1,000万両で設立され、1924年8月に406台の織機が稼働開始し、紡機3万5,712錘（プラット社製）、撚糸機1万5,312錘（ホワイチン社製）の工場設備を有した。豊田喜一郎が自動車事業をスタートさせた際、豊田紡織廠は、資金面から支援するとともに、中国での事業展開に中枢的な役割を果たし、1940年の北支自動車工業の設立、1942年の華中豊田自動車工業の設立などに協力した。1944年には豊田紡織の名称を引き継ぎ、社名を豊田紡織廠から豊田紡織に改めた。なお敗戦後は中国側に接收され、会社は消滅した。

現在、豊田紡織廠の看板は掲げられておらず、また、一般公開はされて

表1 豊田紡織廠の概要

会社名	豊田紡織廠（中国名、豊田紗廠）
設立	1921年11月（工場は1921年5月に完成）
住所	（現住所表示）上海市長寧区万航渡路2318号 （現電話番号）（021）5273-1919
資本金	1,000万両
経営陣	社長 豊田佐吉 取締役 豊田利三郎、児玉一造、西川秋次、石黒昌明 監査役 藤野つゆ、豊田喜一郎、村野時哉、鈴木利蔵
工場設備	紡機3万5,712錘（プラット社製） 撚糸機1万5,312錘（ホワイチン社製） （織機は1924年8月に406台が稼働開始）



写真1 豊田紡織廠

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』、
『上海豊田紡織廠記念館案内』

いないが「上海豊田紡織廠記念館」として保存され、トヨタグループ全体の中国の歴史がわかる記念施設として保存されている。

2.2 戦前の中国におけるトヨタの自動車工場

トヨタの初の海外輸出は、国策会社である同和自動車¹を通じて、1936（昭和11）年7月15日、G1型を改良したGA型トラック4台を「満州国」（現在の中国東北部）に向けて、名古屋港から船積みしたことから始まる。

当時の状況について、豊田英二（1985: 100）『決断 私の履歴書』で「中国市場についていえば、陸軍が満州（現中国東北地方）は日産、それ以外はトヨタというようにテリトリーをきめていた」と記載されている。また、日中戦争が拡大し、戦時体制が強化されるにつれて、日本政府の「日満華」三国を一体とした生産力拡張計画の中に組み込まれ、1938年12月に興亜院²が設置されると、トヨタ自動車の天津、上海両工場の拡張計画は、興亜院の指導のもとに行われることとなった。



写真2 北支豊田自動車（現存せず）

出所：天津博物館より筆者が撮影

中国大陸での需要増に対応して、1938年1月にはトヨタ自動車の天津工場を開設し、同年4月22日から組立工場とボデー工場の操業を開始し、トヨタ・GB型トラックとトヨタ・バスシャシーの組立生産をはじめ、各種ボデーの製作・修理、他社製日本車・外国車およびそれら部品の販売も行った。なお、中国におけるトヨタ車の販売方法は日本のような代理店方式によらず、直販方式を採用した。その後、部品の自給体制の確立を目的に天津工場を分離独立し、東洋綿花、伊藤忠商事、東洋紡績、豊田紡織廠の外部資本も導入して、1940年2月20日に北支自動車工業株式会社を設立し、鑄造・鍛造・熱処理・機械の各工場を天津工場に新設し、部品の現地生産とともに、中国大陸の事情に即した自動車の研究開発を担った。この、北支自動車工業株式会社の本社は北京、工場は天津、それに加え、北京、青島、済南、徐州、開封、太原、石家庄、保定、厚和（現在の呼和浩特）、包頭に営業所、蒙疆に支店、東京に出張所を置く大規模なものであった。

なお、北支自動車工業株式会社の天津工場跡地は後に合併した、天津汽

表 2 戦前と現在の天津のトヨタ工場比較

	戦前	現在
社名	北支自動車工業・天津工場	天津一汽トヨタ汽車有限公司
会社設立	1937年	2000年
工場面積	4.95万m ²	西青工場 6 万m ² 泰達工場 155万m ²
生産車種	トラック、バスの車体、部品	乗用車 6 車種生産
生産台数(月産)	トラックシャシー組立て 300 台 トラック組立て 200 台 バス車体 150 台	西青工場 10,000 台 泰達工場 34,000 台

出所：戦前はトヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ 75 年史』

戦後はトヨタ自動車株式会社（2015）『2016 丰田汽车概況』より筆者作成

車集団のエンジン工場（発動機廠）として2000年代中頃まで使用されており、筆者は2000年から2002年の天津一汽トヨタ発動機有限公司赴任時に何度も訪問しており、因縁のようなものを感じた。

一方、上海では1937年2月に修理工場を建設し、自動車の修理を開始した。同工場は、トヨタ自動車工業の発足とともに引き継がれ、これを基

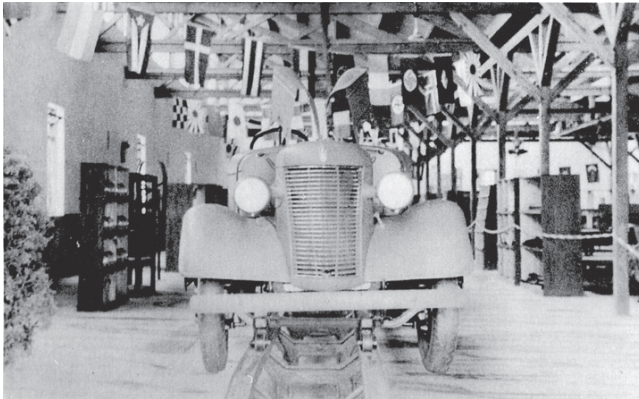


写真 3 華中豊田自動車工業株式会社

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ 75 年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section5/item7.html

盤に自動車組立工場の建設が着手された。この上海工場は1939年5月に完成し、トヨタ・GB型トラックの組立生産、1942年2月には上海工場を分離独立し、資本金500万円の華中豊田自動車工業株式会社を設立し、工場を拡張し、部品の現地生産を始めた。華中豊田自動車の設立時は日本人150名、中国人350名の従業員で発足し、南京、漢口、杭州に出張所をおいたほか、フランス専管居住区内のオートパレス公司、共同居住地の雲飛公司（米フォード系）、公共汽車公司（米ゼネラルモータース系）を管理した。

2.3 小結

『上海豊田紡織廠記念館案内』のなかに、「豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解しており、自ら中国へ渡り、現在のトヨタグループの原点ともいえる豊田紡織廠を立ち上げ、「現地現物主義」を実践した」と述べている。また、豊田佐吉とともに中国へ渡り、片腕として支えた西川秋次は「中国の工人に対する接し方であるが、言葉が通じない彼らに決して乱暴に振舞ってはならない。分かるまで教える工夫をしてもらいたい。」と現在にも通ずる、人材育成の重要性を説いており、「現地現物」「物づくりは人づくり」という、トヨタのDNAがこの時代からはぐくまれ、現在にも引き継がれている。

第三章 戦後のトヨタと中国の関係

トヨタの海外進出の基本姿勢は、完成車の輸入販売時は販売とともに「サービス品質」をいかに維持するか、車両の現地生産時には、トヨタブランド維持のための「生産品質」へのこだわりの姿勢を進出事業体の形態から探ってみる。

3.1 完成車の輸入販売

戦後の中国の自動車産業の始まりは、外国企業にとっては、スポット的な完成車輸出がビジネス上は重要であった。トヨタ自動車は、1964年に高級乗用車クラウンを輸出して以降、中国で「外国車」といえば皇冠（クラウン）と言われるほどの信頼を得ていった。

そして、中国に輸出した車両のアフターサービスを充実させるため、豊田通商の協力を得ながら、1980年にトヨタ認定サービスステーション（TASS: Toyota Authorized Service Station）のプロジェクトを開始し展開していった。TASS とは、現地資本のサービス工場に対して、トヨタが技術指導して認定する制度であり1980年7月に北京に第1号のTASSが発足して以降、1982年には広州にも展開した。また、TASSに従事する整備士の技能向上を目的に、1985年には北京と広州のTASS内にトレーニングセンターを設置した。

またこの間に、1987年には中国初の自動車教習所となる首汽豊田自動車運転手訓練センターを開設し、1990年には中国汽車工業トヨタ金杯技能工養成センターを設立した。当該施設は自動車関連の技術者養成とともに、その後のトヨタ自動車の天津、広州プロジェクト時に生産技術エンジニアの育成に大いに利用されており、日本のモーターレーゼーション発展期と同様に、自動車に関連する周辺事業の整備に努力している点にトヨタ自動車の特色がある。

1990年代、トヨタ自動車の中国での事業は、日本からの完成車輸出が主体であり、1993年5月に従来の商社ルートを整理するため、初のディストリビューター³として、トヨタ・モーター（チャイナ）株式会社（TMCL: Toyota Motor China Co.Ltd）を豊田通商との共同出資で香港に設立した。当時は中国本土内に外国資本の貿易会社の設置が禁じられていた。TMCLは、トヨタ認定サービスステーション（TASS）や、トヨタ認定部品商（APD: Authorized Parts distributor）などを傘下に収めるととも



写真4 1980年北京のトヨタ認定サービスステーション設立

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter1/section4/item5.html

に、TASS はトヨタ自動車が中国で乗用車の本格生産を始める天津トヨタ自動車が設立された2002年までに中国全土で70カ所余りがネットワーク化され、のちの認定販売店の基礎を築いた。

3.2 車両現地生産の模索

改革開放以降、外資導入による乗用車の現地生産が始まった。トヨタ自動車の現地生産については、1980年代に入って、中国政府からトヨタ自動車へ中国での現地生産を要請されたが、当時のトヨタ自動車は米国との貿易摩擦解消のため、アメリカへの工場進出を優先し、拒否してしまった。このことが中国側の反発をかい、それ以降のトヨタ自動車の中国進出は容易にはできなくなってしまった。この時に、中国進出をはたしたのが独フォルクスワーゲンであり、以降の中国自動車産業の牽引役となっていた。そして、1983年に北京ジープ社、1984年に上海フォルクスワーゲン社および広州プジョー社が設立され、外資との合弁による自動車産業育成策が始動していった。

トヨタ自動車はこの間に、グループ企業であるダイハツ工業が1984年3月に天津汽車工業との間で、技術提携契約⁴を結び、天津汽車は同年10月から小型商用車「ハイゼット」、1987年からは小型乗用車「シャレード」の生産を始めた。

また、1988年11月には遼寧省瀋陽の金杯汽車との間で、トヨタ自動車は豊田通商と共同で商用車の技術援助契約を締結し、商用車「ハイエース」の技術援助を行い、金杯汽車は傘下の瀋陽金杯客車製造で、金杯ブランドの「ハイエース」を生産するという内容で、1991年11月に1号車がラインオフ⁵した。当初、技術援助の範囲はボデーのプレスと溶接に限られていたが、1992年には塗装や組立工程にまで拡大した契約となり、金杯ブランドの「ハイエース」は、マイクロバスとして人気を集め、金杯汽車は、このカテゴリーで中国最大のメーカーへと成長していった。

一方で、トヨタブランドの乗用車現地生産の事業環境は徐々に険しくなっていた。中国では1980年代半ばまでに小規模な自動車会社が相次いで設立され、1970年代後半と比較してほぼ倍増し100社を超えた。国内企業の育成や国際的競争力を向上させるため、中国政府は1986年、中国と貿易してモノを販売するには技術を開示し提供する必要があるとする「技貿結合政策」を発表した。また自動車産業が小規模で分散化していることから、乗用車生産については、中国の国家計画委員会が1987年に発表した「自動車工業2000年発展計画大綱」に基づき、1989年に自動車メーカーの再編・集約を図る目的で、「三大三小政策」⁶を策定した。「三大」はフルラインメーカーを3社に、「三小」は中堅メーカーを同じく3社に集約するという意味であり、1992年には「二微」として小型車メーカー2社が加わった。

1990年代の初頭までには欧米メーカーを中心に中国大手メーカーとの提携関係がほぼ固まった。さらに、1994年に中国政府が発表した「自動車工業産業政策」は、1992年の自動車メーカー再編策「三大三小二微」を踏襲し、部品産業を含む基幹産業として自動車産業の育成を目指すもの

であり、国産化推進、自動車部品産業育成を政策の柱としていた。同時に、外資が合併企業を設立できる中国側パートナーは、「2社以上認めない」、資本金の「出資比率は50%以下」という厳しい外資参入制限が設けられた。

この間、トヨタ自動車はトヨタブランドの現地生産をめざし1994年に上海での合併を検討したが米ゼネラルモータースに、また、広州では仏プジョー撤退後の合併パートナーを検討したがホンダに決定し、非常に苦しい状態が続いていた。よって、トヨタ自動車が提携できる中国企業は、グループ企業のダイハツ工業が技術提携している天津汽車に限られ、そして中国政府から自動車部品産業強化の方針が示されたことを受け、トヨタ自動車は1995年に中国国産化技術支援センター（現 TTCC: Toyota Motor Technical Center (China) Co.Ltd）を天津市に開設した。

これを機に、同年から1997年にかけて主要ユニットや部品を手がける合併企業4社を相次いで天津に設立した。具体的には、アクスル（車軸）やデフを製造する天津豊津汽車伝動部件（TFAP: Tianjin Fengjin Auto Parts Co.Ltd、1995年設立）、エンジン製造の天津トヨタ自動車発動機（現・天津一汽トヨタ発動機 TFTE: Tianjin FAW Toyota Engine Co.Ltd、1996年設立）、鍛造部品製造の天津トヨタ鍛造部品（TTFC: Tianjin Toyota Forging Co.Ltd、1997年設立）、プロペラシャフトなどを製造する天津津豊汽車底盤部件（TJAC: Tianjin Jinfeng Auto Parts Co.Ltd、1997年設立、2011年資本関係解消）であり、天津地区で部品産業の育成に努めるトヨタの取り組みは、のちに天津汽車との乗用車合併プロジェクトへと結実していった

天津汽車との乗用車合併プロジェクトでは、ダイハツ工業と天津汽車が技術提携により生産をしていた小型乗用車「夏利」の後継車種計画を進め、2000年6月に天津汽車との合併会社として天津トヨタ自動車を設立し、2002年10月に念願の小型乗用車「ヴィオス」の生産を開始した。また、2002年8月、トヨタは1970年代末から技術交流などで接点のあった中国第一汽車集团公司との間で、戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構

築することで基本合意した。第一汽車は、上海汽車集団および東風汽車集団とともに「三大集団」を形成する中国の有力自動車メーカーであり、この合意に基づく「合作協議書」の調印式は、第一汽車の竺延風総経理と、トヨタの張富士夫社長の出席のもと、同月に北京の人民大会堂で行われた。第一汽車はこの合作協議書の調印に先立ち、2002年6月に天津汽車と資本提携し、また8月には四川旅行車製造廠との間で合作協議に合意し、第一汽車が一体的に事業展開していく体制が整えられた。

2003年、天津トヨタ自動車は天津一汽トヨタ自動車（TFTM: Tianjin Faw Toypta Motor Co.Ltd）に生まれ変わり、同社は、西青工場の第1ラインに2004年に小型乗用車「カローラ」を追加投入したのち、天津経済技術開発区泰達（TEDA）工場では第2ラインを新設し、2005年に高級乗用車「クラウン」、中型乗用車「レイツ」の生産を立ち上げた。また、2003年ダイハツ工業は一汽華利へ小型SUV「テリオス」の技術を供与し生産した。

この間、四川地区では、商用車の合弁生産プロジェクトを推進し、四川旅行車製造廠との間でマイクロバス「コースター」の生産交渉を進めていた。日本から完成車を輸出していた「コースター」は中国国内で人気が高く、中国の中央・地方政府および自動車メーカー各社が現地生産を熱望する車種でもあった。四川プロジェクトは、1993年に日本でモデルチェンジする「コースター」の旧モデル用金型と、間もなく生産終了する搭載エンジンのラインを日本から移設する計画で、設備投資額を節減し、価格を抑えた製品を提供することがねらいであった。しかし、生産を予定していた旧モデルなどの部分が「自動車工業産業政策」における「技術移転を行う本国で生産を終了した製品のプロジェクトは認可をしない」という条項に抵触する恐れがあり、中央政府から要望されている「コースター」のプロジェクトを実現させるため、中国市場向けに新設計された「コースター」で、同プロジェクトを推進することで合意し、1998年に四川トヨタ自動車（現・四川一汽トヨタ自動車 SFTM: Sicheng Faw Toyota Motor Co.Ltd）

を四川旅行車50%、トヨタ45%、豊田通商5%の出資比率で設立し、2000年12月にコースター1号車のラインオフ式を行った。2003年から新たに大型四輪駆動SUV「プラド」の生産を開始し、2005年に四川旅行車の出資分が第一汽車に譲渡されたことに伴い、社名を四川一汽トヨタ自動車（SFTM）に変更した。

また、それまで大型四輪駆動SUV「ランドクルーザー」を生産していた長春一汽豊越自動車を長春豊越分公司として統合し、その分公司の社名を四川一汽トヨタ自動車長春豊越公司（SFTM 長春）に改称した。同社は、2005年12月に海外では初のハイブリッド（HV）小型乗用車「プリウス」の生産拠点となった。トヨタが北米でも生産していない重要な戦略車種である「プリウス」を投入するのは異例のことであり、世界で人気の環境車を真っ先に現地生産することで、米国一辺倒でない姿勢を中国政府に示した。

その後、成都の四川一汽トヨタ自動車は、2010年に成都市龍泉区の成都経済技術開発区に移転し、新工場を開設した。

四川・天津プロジェクトに続き、2000年代には広州汽車との広汽プロジェクトが結実し、2004年に広汽トヨタ発動機（GTE: GAC Toyota engine Co.Ltd）、広州トヨタ自動車（現・広汽トヨタ自動車 GTMC: GAC Toyota Motor Co.Ltd）を相次いで設立した。GTEでは、2005年にエンジンの生産をまず輸出向けに開始し、2006年から中国生産の中型乗用車「カムリ」に供給した。広汽トヨタでは2006年に米国でのベストセラーカーの「カムリ」、2008年に小型乗用車「ヤリス」の生産を開始し、その後、2009年には新ラインを増設して中型SUV「ハイランダー」を生産し、2010年からは「カムリ・ハイブリッド」の生産を始めた。中国でのハイブリッド車（HV）生産は、2005年の長春での小型乗用車「プリウス」につぐものであった。

3.3 自動車周辺産業への展開

現地生産プロジェクトの本格化に向けて販売網の整備に注力し、天津トヨタ自動車（現・天津一汽トヨタ自動車、TFTM）での生産開始を翌年に控えた2001年には、販売業務を統括するトヨタ自動車（中国）投資有限公司（TMCI: Toyota Motor (China) Investment Co.Ltd）を北京に設立した。TMCIは天津トヨタ生産車のマーケティング機能も担った。そして、2003年に第一汽車との合併で一汽トヨタ自販（FTMS: Faw Toyota Motor Sales Co.Ltd）を設立した。これにより、一汽トヨタ系の合併生産車両はFTMSが扱うこととなった。

その後、2006年には広州トヨタ自動車（現・广汽トヨタ自動車、GTMC）が生産を開始したが、同社の生産車両は自社で扱う体制がとられた。このため、中国での現地生産車は2つのチャンネルで販売される体制が確立されていった。

一方、TMCIはレクサスおよびトヨタ両ブランドの輸入車の取扱いを目指したが、その認可には時間を要した。2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟後、徐々に外資開放の条件が緩和され、TMCIの最低資本金増資などを行った結果、2004年に中国政府によりトヨタの「地域本部」として認められ、2005年に公布・施行された「自動車ブランド販売実施管理弁法」により、TMCIは自動車分野の貿易および卸売の認可を受け、レクサスおよびトヨタ両ブランドの輸入車ディストリビューターとなった。

トヨタ自動車の中国内自動車販売会社設立あたり、グループの豊田通商が大きな役割を果たし、西安華通豊田汽車服務公司、瀋陽華通豊田汽車服務公司、烏魯木齊華通豊田汽車服務公司等を設立している。

また、中国政府は、自動車市場の急速な拡大への対応や外資開放策の一環として、2003年に「自動車金融会社管理弁法」を発表した。これを受けてトヨタ自動車では、同年12月に自動車金融会社設立の認可を得て、

トヨタ自動車金融（中国）有限公司（TMFCN: Toyota Motor Finance (China) Co.Ltd）を北京に設立した。同社は、自動車販売金融や認定ディーラーへの融資業務を担っている。

そして、合併生産プロジェクトの本格化や、中国市場の急成長に対応して、トヨタ車の生産台数は急激に拡大した。それに伴い、物流面での課題が浮き彫りとなり、一汽トヨタ系、広汽トヨタ系がそれぞれ個別に物流を行ってきたため、効率の低下や高コスト体質、長いリードタイムなどへの対応が求められるようになった。そこで、第一汽車、広州汽車、トヨタ自動車の3社共同出資により、2007年に同方環球（天津）物流有限公司（TFGL: Toyota Parts Global (Tianjin) Logistics Co.Ltd）を設立し、一元管理による効率的な共同物流体制を実現するため、トヨタ自動車の生産物流方式をベースに、第一汽車と広州汽車の中国での物流ノウハウを取り入れ、現地の実情に適合した先進的な物流方式の構築を目指した。

3.4 小結

戦後の完成車輸入販売時には、1980年にトヨタ認定サービスステーション（TASS）を設立しサービス品質の保証、1987年には中国初の自動車教習所となる首汽豊田自動車運転手訓練センターを開設し自動車の使用環境の整備を進めている。

金杯汽車との商用車「ハイエース」生産時には、自動車技術の人材育成や環境対策への協力の一貫として、1990年に中国トヨタ金杯技能工養成センターを開設し、継続的な技能者の育成を通じて、中国の自動車産業の「人づくり」に寄与している。また、1997年から天津で主要ユニットや部品を手がける合併企業4社の設立に先駆け、1995年に中国国産化技術支援センター（現・トヨタ汽車技術中心（中国）TTCC）を天津市に開設し、部品国産化の推進および、生産技術移転を進めており、トヨタブランド維持のための「品質」へのこだわりと、トヨタの愚直な海外進出の姿勢が見える。

第四章 中国車両生産工場の合併進出

トヨタ自動車の中国進出企業は、乗用車生産会社を頂点に、部品会社、技術支援会社、販売・サービス会社、新技術部品会社の順序で拡大し、2016年12月現在では合計24社、総従業員数は38.3千人という大陣営となっており、その進出企業形態から、トヨタの基本思想である「品質」「技術」のこだわり面から、中国戦略について検討する。

4.1 車両生産工場進出の変遷

トヨタ自動車の中国車両生産工場の合併進出については、1980年代に入って、中国政府からトヨタ自動車へ中国での現地生産を要請されたが、当時のトヨタ自動車は米国との貿易摩擦解消のため、アメリカへの工場進出を優先し、拒否してしまった。このことが中国側の反発をかい、それ以降のトヨタ自動車の中国車両工場の進出は苦難の連続であった。



図1 トヨタの中国生産工場一覧

出典：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/china.html

天津プロジェクトについては、自動車部品4社が先に進出し、その実績を評価してから「天津トヨタ自動車有限公司」は認可され、天津夏利工場の一角を間借りするような形で、わずか6万m²（泰達工場は155万m²、天津トヨタ自動車発動機は21万m²）でスタートした。

2000年12月に中国はWTOに加盟したが、その後もトヨタ自動車の長春プロジェクト、広州プロジェクトともにエンジン会社が先に合弁で進出し、遅れて車両工場が合弁で進出するという形態であり、また、合弁認可が大幅に遅延するなど、政治主導であることが明確である。なお、難しい中国事業を展開するにあたり、トヨタ自動車は世界で中国のみ海外事務所（北京、天津、長春、瀋陽）を設置し対応しており、中国の特色ぶりが見られる。

4.1.1 瀋陽金杯汽車での商用車（ハイエース）生産の概要

1988年11月技術援助契約締結以降、生産から販売まで、トヨタ自動車独自のノウハウを提供し、金杯汽車は傘下の「瀋陽金杯客車製造」で金杯ブランドで商用車「ハイエース」を生産するという内容で、1991年11月に1号車がラインオフした。当初、技術援助の範囲はボデーのプレスと溶接に限られていたが、1992年には塗装や組立工程にまで拡大した契約へ変更となった。現在、金杯客車は、中国 No.1の軽型客車メーカーへ成長した。

また、瀋陽市において、金杯客車と「中国トヨタ金杯技能工養成センター」を共同で開設し、中国の自動車製造の専門人材育成の面からも貢献している。

4.1.2 四川一汽トヨタ自動車有限公司（SFTM）

4.1.2.1 四川プロジェクト

中国政府が推進する、西部大開発計画と連動し、内陸地域の経済発展に貢献するために、四川省成都市で、四川旅行車製造廠と合弁で、「四川ト

ヨタ自動車有限公司」を設立した。

四川プロジェクトは、中国の中央・地方政府および自動車メーカー各社が現地生産を熱望する車種で、中国市場向けに新設計された「コースター」で合意した。なお、合併相手先の四川旅行車製造廠では、四川トヨタ自動車の予定地に隣接する工場で、「コースター」のコピー車を生産し、半額以下の値段で販売していたが、品質の向上が急務であった。

1998年に「四川トヨタ自動車有限公司」（現・四川一汽トヨタ自動車有限公司）を四川旅行車50%、トヨタ自動車45%、豊田通商5%の出資比率で設立し、同社は、2000年12月に「コースター」1号車のラインオフ式を行った。また、2003年から新たに大型四輪駆動SUV⁷「プラド」の生産を開始し、2005年に四川旅行車の出資分が第一汽車に譲渡されたことに伴い、社名を「四川一汽トヨタ自動車有限公司」（SFTM）に変更した。

その後の2010年に成都市龍泉区の成都経済技術開発区に移転し、新工場を開設した。新工場は従来の年産1万3,000台から3万台へと生産能力が引き上げられ、新型「プラド」の生産にあたった。



写真5 四川一汽トヨタ自動車有限公司（成都）

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/china.html

4.1.2.2 長春プロジェクト

2003年3月からトヨタ自動車との合弁を前提に準備設立した、吉林省長春市の第一汽車工場内の長春一汽豊越自動車で大形四輪駆動SUV「ランドクルーザー」の生産を現在の長春東工場で開始した。しかし、新規の自動車会社設立を抑制するとの方針から1年以上も中国政府の承認が得られず、やむなく2005年7月に四川一汽トヨタ自動車の長春豊越分公司として統合し、その分公司の社名を「四川一汽トヨタ自動車有限公司長春豊越公司」（SFTM 長春）に改称した。同社は、2005年12月に海外では初のHV⁸小型乗用車「プリウス」の生産拠点となった。

その後、2012年5月に長春西工場を新規に建設し小型乗用車「カローラ」を天津と相互生産し、2015年8月には新型小型SUV「RAV4」の生産開始に伴い、全量を長春西工場で生産することとなった。

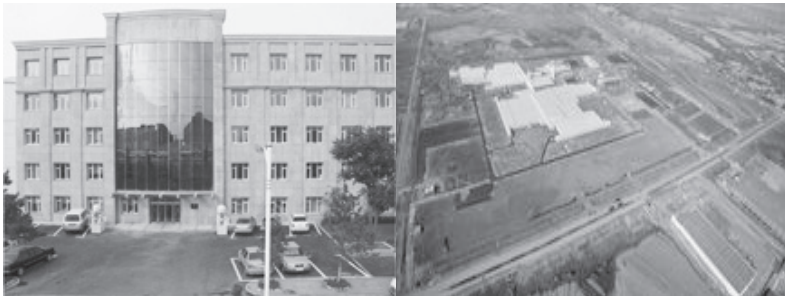


写真6、7 四川一汽トヨタ自動車有限公司（長春豊越分公司）

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/china.html

表3 四川一汽トヨタ自動車有限公司の概要

社名	四川一汽トヨタ汽車有限公司（SFTM） 分会社：四川一汽トヨタ汽車有限公司長春豊越分公司（SFTM 長春）
生産開始年月	1999年12月
敷地面積	成都 45万m ² 長春東工場 7.5万m ² 、長春西工場 98万m ²
事業内容・生産品目	成都：「コースター」「ランドクルーザー プラド」 長春東工場：「ランドクルーザー」「プリウス」 長春西工場：「カローラ」
生産実績	3万7,000台（生産能力：成都5万台、長春東1万台、西10万台）
従業員数	6,388人
出資比率	TMC 50%、第一汽車集団 50%

出所：トヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车概況』より筆者作成

4.1.3 天津一汽トヨタ自動車有限公司（TFTM）の概要と第一汽車集団との提携

中国進出に出遅れていた当時のトヨタ自動車が提携できる中国企業は、グループ企業のダイハツ工業が技術提携していた天津汽車に限られ、ダイハツ工業と天津汽車が技術提携による生産をしていた小型乗用車「夏利」の後継車種の計画を進めた。そして中国政府から自動車部品産業強化の方針が示されたことを受け、1995年に「中国国産化技術支援センター」（現・トヨタ汽車技術中心（中国））を天津市に開設し、同年から1997年にかけてエンジンや主要ユニット部品を手がける合弁企業4社を相次いで設立した。

部品産業育成強化の実績を基盤に、その結果、2000年6月に天津汽車との合弁会社である「天津トヨタ自動車有限公司」の設立に漕ぎ着け、2002年10月に念願の小型乗用車「ヴィオス（VIOS）」の生産を開始した。なお、生産車種は隣接する天津汽車の小型乗用車「夏利」へのエンジン供給の互換性の関連から、天津トヨタ自動車の生産車種は小型乗用車「ヴィオス（VIOS）」に限られた。

また、2002年8月、トヨタ自動車は1970年代末から技術交流などで接点のあった「中国第一汽車集团公司」（第一汽車）との間で、戦略的かつ長期的な共同事業の関係を構築することで基本合意した。第一汽車はこの合作協議書の調印に先立ち、2002年6月に天津汽車集団と資本提携し、また8月には四川旅行車製造廠との間で合作協議に合意し、これら一連の合意により、トヨタ自動車および天津汽車など従来の合弁パートナーと、一汽が一体的に事業展開していく体制が整えられ、翌2003年、天津トヨタ汽車は「天津一汽トヨタ自動車有限公司（TFTM）」となり、中央国有企業との合弁へ生まれ変わった。

西青工場の第1ラインに2004年にグローバル車の小型乗用車「カロー



写真8 天津一汽トヨタ自動車有限公司 西青工場



写真9 天津一汽トヨタ自動車有限公司 泰達工場（TEDA）

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/china.html

表4 天津一汽トヨタ自動車有限公司の概要

社名	天津一汽トヨタ汽車有限公司 (TFTM)
生産開始年月	2002年10月
敷地面積	西青工場 6万m ² 泰達工場 155万m ²
事業内容・生産品目	西青工場：生産車両「ヴィオス」「カローラ EX」 泰達工場：生産車両「クラウン」「レイツ」「カローラ」「RAV4」
生産実績	49万8,000台（生産能力：西青12万台、泰達41万台）
従業員数	11,000人余り
出資比率	TMC 50%（関連会社を含む）：第一汽車集団 50%

出所：トヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车概況』より筆者作成

ラ」を台湾国瑞汽車で「華人テスト仕様」を追加した車両を投入したのち、天津経済技術開発区泰達（TEDA）工場では第2ラインを新設し、2005年にトヨタの代名詞となっていた高級乗用車「クラウン」を世界でも数少ない現地生産し、その派生車である中型乗用車「レイツ」の生産を立ち上げた。さらに、2007年に小型乗用車「新型カローラ」の投入に合わせて、TEDA 工場に第3ラインを新設し、2009年からは同ラインで小型 SUV「RAV4」の生産も開始した。

4.1.4 広汽トヨタ自動車の設立（GTMC）

四川・天津プロジェクトに続き、政府認可が約1年間遅れたものの、広州汽車とのプロジェクトが結実し、2004年2月に「広汽トヨタ発動機有限公司（GTE）」、9月に「広州トヨタ自動車有限公司」（現・「広汽トヨタ自動車有限公司（GTMC）」を相次いで設立した。エンジン会社の社名は広州汽車集団との社名から、車両会社の社名は地域名から付されたが、2008年9月に、広州汽車集団名に統一された。

広州市政府はこの地域を中国の自動車産業のひとつの中心地とするべく、「中国のデトロイト政策」⁹を遂行しており、日系自動車メーカーの誘致を進めた。そして、広州市は南沙地区に進出する日系企業のために、隣

接地域で自動車運搬専用港の建設、工場の近辺まで延びた高速道路、不足気味となっている電力に対しては2つの原子力発電所の稼働、工場に通じる道路、地下鉄等のインフラ整備を急速に進め、トヨタ自動車の天津プロジェクトと行政の対応が大きく異なった。

広州汽車集団はホンダとの合弁が先行し、中型乗用車「アコード」が順調な販売をしており、广汽トヨタ自動車では同クラスのグローバルカーである「カムリ」を、2006年5月に台湾国瑞汽車の「華人テスト仕様」を追加したモデルの生産を開始した。その後、2009年5月には新ラインを増設して中型SUV「ハイランダー」を生産し、2011年にMPV¹⁰「EZ」、2013年に小型乗用車「ヤリス」、2014年に小型乗用車「レビン」と生産車種を拡大していった。

广汽トヨタ自動車の最大の特徴は工場のレイアウトにある。デンソーやアイシン精機などの部品メーカー13社が公道を挟んで广汽トヨタ自動車と向き合うように並んでおり、その配置は部品を運ぶ際の時間が最も短くなるように、物流を考えて部品メーカーの場所が決められた。そして、新開発の専用台車が部品メーカーと广汽トヨタ自動車を往復し、必要な部品を必要な時間にジャスト・イン・タイム¹¹で供給している。部品を専用台車で供給する仕組みはトヨタ自動車では初めてであり、1台に45分の作業量に当たる部品が積まれた専用台車は公道を走らず、部品メーカー群と廣州トヨタ自動車の間に走る公道の下に地下トンネルを通り供給され、公道をトラックで運ぶのと違い渋滞や事故のリスクから回避された。

なお、廣州トヨタ自動車に隣接した地域に進出した部品メーカー13社は、シート等の大型部品の製造会社、及び廣州トヨタ自動車への部品供給を基本としている各社である。同じ、トヨタグループの部品メーカーでも豊田合成、ジェイテクト、東海理化等はトヨタ以外の广汽ホンダ、東風日産へも部品供給をしており、工場設置場所を佛山市等の南沙地区以外の周辺地区へ進出しているのが興味深い。



写真10 広汽トヨタ自動車有限公司

出典：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/china.html

表5 広汽トヨタ自動車有限公司の概要

社名	広汽トヨタ汽車有限公司（GTMC）
生産開始年月	2006年5月
敷地面積	190万m ²
事業内容・生産品目	車両の生産および部品の生産販売 生産車両：「カムリ」「ヤリス」「ハイランダー」「カムリ ハイブリッド」「イーズ（E'Z）」「レビン」
生産実績	27万3,000台（生産能力：38万台）
従業員数	9,715人
出資比率	TMC 50%、広州汽車集団 50%

出典：トヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车概況』より筆者作成

4.2 中国進出事業体の全体像

1995年12月に最初に設立された「天津豊津汽車伝動部件有限公司」以降、当初は自動車部品製造会社、その後に商用車の車両生産会社、乗用車の車両生産会社、技術支援会社、販売・サービス会社、新技術部品会社の

順序で拡大していった。そして、2016年12月現在では、部品生産会社 9 社、車両生産会社 4 社、技術・開発会社 3 社、販売・サービス会社 5 社、投資・金融会社 2 社、物流会社 1 社の合計 24 社という大陣営となった。

それに伴い、総従業員数は 38.3 千人と多くの雇用を生み出し、600 名を超すトヨタ自動車の日本人駐在員がトヨタ式の技術・管理手法¹²の指導をしている。トヨタ自動車の製造会社の場合、日本人駐在員の割合は、中国人 100 人に対し、日本人 1 人の割合を基本としており、人材の現地化を進めている。

トヨタ自動車の中国進出事業体を時系列別に層別

- ① 1995 年から自動車用部品製造会社を進出し、その実績から車両会社の承認を得る
 - ・「天津豊津汽車伝動部件有限公司」(TFAP)
 - ・「天津トヨタ汽車鍛造部件有限公司」(TTFC)
 - ・「天津トヨタ汽車発動機有限公司」(現、天津一汽トヨタ発動機有限公司) (TFTE)
 - ・「天津豊津汽車伝動部件有限公司」(TJAC)
 - ・「トヨタ汽車技術中心 (中国)」(TTCC)
- ② 1998 年から中国政府要請による車両生産工場（商用車）の進出
 - ・「四川トヨタ汽車有限公司」(現、四川一汽トヨタ汽車有限公司) (SFTM)
- ③ 2000 年からトヨタ自動車、念願の乗用車生産工場を天津地区へ進出
 - ・「天津トヨタ汽車有限公司」(現、天津一汽トヨタ汽車有限公司) (TFTM)
- ④ 2004 年から車両販売に伴う補完機能の充実
 - ・「一汽トヨタ汽車销售有限公司」(FTMS)
 - ・「トヨタ一汽 (天津) 金型有限公司」(TFTD)
 - ・「トヨタ汽車金融 (中国) 有限公司」(TMFCN)

- ・「同方環球（天津）物流有限公司」（TFGL）
- ⑤ 2004年から車両生産の拡充を図るため広州地区、長春地区へ進出
 - ・「広州トヨタ汽車有限公司」（現、広汽トヨタ汽車有限公司）（GTMC）
 - ・「広汽トヨタ発動機有限公司」（GTE）
 - ・「一汽トヨタ（長春）発動機有限公司」（FTCE）
 - ・「四川一汽トヨタ汽車有限公司長春豊越分公司」（SFTM 長春豊越）
- ⑥ 2010年から研究開発機能充実、高機能新製品の投入
 - ・「トヨタ汽車研发中心（中国）有限公司」（TMEC）
 - ・「トヨタ汽車（常熟）零部件有限公司」（TMCAP）
 - ・「新中源トヨタ汽車能源系統有限公司」（STAES）
 - ・「科力美汽車動力電池有限公司」（CPAB）

（上記各社の概要は、巻末の表7「トヨタ自動車の中国進出企業一覧」を参考）

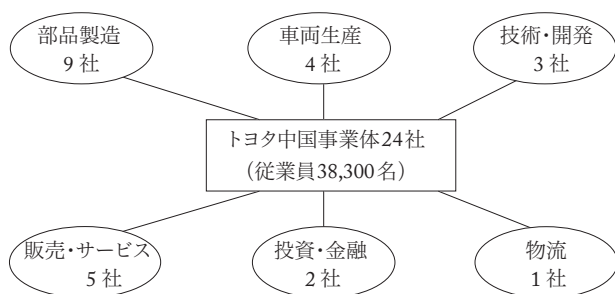


図2 トヨタ自動車の中国進出事業体を会社機能別に層別

出所：表7「トヨタ自動車の中国進出企業一覧」を参考に筆者作成

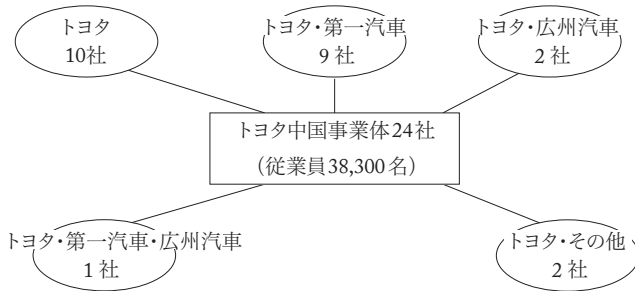


図3 トヨタ自動車の中国進出事業体を出資先別に層別

出所：表7「トヨタ自動車の中国進出企業一覧」を参考に筆者作成

第五章 総括

前述のように、トヨタ自動車の中国進出を戦前から現在まで約100年（1921年～2017年）の期間について、トヨタの基本思想である「品質」「技術」をキーワードに述べてきた。そして、本稿の課題である次の3点の観点からトヨタ式の中国事業展開の評価を試みる。

1. トヨタブランドの品質を支える仕組みからみたトヨタの中国事業展開
2. 中国の“自動車大国から自動車強国”への環境変化のトヨタの対応
3. トヨタの中国販売台数の計画と実績

5.1 トヨタブランドの品質を支える仕組みからみたトヨタの中国事業展開

トヨタ自動車の中国進出の特徴としては、戦後の完成車輸出時から、人材育成・技術移転の為に「トヨタ認定サービスステーション（TASS）」、「首汽トヨタ自動車運転手訓練センター」の設立、又、その後の生産開始後も、「中国汽车工業トヨタ金杯技能工養成センター」「トヨタ自動車技術中心（中国）」「トヨタ自動車研发中心（中国）」の設立と、単に自動車の

販売・生産工場にとどまらず、それに関連する人づくり、及び技術移転を愚直に推進している点にある。

2016年1月現在では、部品生産会社9社、車両生産会社4社、技術・開発会社3社、販売・サービス会社5社、投資・金融会社2社、物流会社1社の合計24社という大陣営となっており、それに伴い、総従業員数は38.3千人と多くの雇用を生み出し、600名を超すトヨタ自動車の日本人駐在員がトヨタ式の技術・管理手法の指導をするとともに、製造会社の場合、日本人駐在員の割合は、中国人100人に対し、日本人1人の割合を基本とし、人材の現地化を進めている。トヨタ自動車のDNAであるトヨタブランドを保障する「品質」、それを支える「人づくり」は、中国でも着実に実践されている。

5.2 中国の“自動車大国から自動車強国”への環境変化に対するトヨタの対応

2010年以降、開発中心（R&D）機能、又、生産部品も最も生産難易度が高いといわれるオートマチックトランスミッション、HV（ハイブリッド）車用の電池製造と最新技術の移転が進むなど、トヨタ自動車の事業投資対象が量から質へ転換しているのが進出事業体の状況から見てとれ、「量から質的向上を図るためのより高度な技術」へ変化している。

5.3 トヨタの中国販売台数面からの評価

2002年10月、天津トヨタ自動車で、トヨタ待望の現地生産の小型乗用車「ヴィオス（Vios）」の生産開始、2006年5月の広汽トヨタ自動車の中型乗用車「カムリ」の現地生産開始により販売台数が急激に増加した。2005年当時のトヨタ車の中国での販売状況は19.4万台、シェア3.3%と少なく、そこで、表6「トヨタの中国販売計画と実績」のように、2010年に中国での総販売台数を1,000万台と見込み、その10%のシェアを確保する100万台の計画をたて、生産・販売体制の準備を進めた。

表 6 トヨタの中国販売計画と実績

	2005年	2010年 (目標：中国シェア10%)		2016年	2017年 1～9月
	実績	計画	実績	実績	実績
中国合計 a	5,870,000 台	10,000,000 台	18,060,000 台	28,028,175 台	20,224,500 台
トヨタ車 b	194,300 台	1,000,000 台	857,700 台	1,214,200 台	960,400
トヨタ車シェア b/a×100	3.3%	10%	4.8%	4.3%	4.7%

出典：一般社団法人日本自動車工業会

<http://www.jama.or.jp/world/world/index.html>

出典：中国自動車工業協会

<http://sekaikeizai.blogspot.jp/2013/05/2012.html>

http://www.jama.or.jp/world/world/world_1t2.html をもとに筆者が作成

しかし、2010年の中国自動車市場はトヨタの販売予想を大幅に上回る1,806万台と成長したが、トヨタ車の販売台数は計画を下回る85.7万台に留まり、シェア4.8%と大幅未達成となった。

2016年のトヨタ車の販売実績は121.4万台と当初目標の100万台は超過しているものの、シェアは4.3%と低迷している。

一方、2016年時点におけるトヨタの中国での年間生産能力は108万台（販売台数は輸入車を含めて121万台）であり、自動車産業の余剰生産能力が叫ばれる中国のなかで、非常に効率のよい経営をしている一面もある。

トヨタ自動車が、中国で生産能力向上が遅れている要因としては、2008年のリーマンショック、及び2009年～2010年に米国で発生した「トヨタ・パッシング」とも呼ばれた大規模リコールの発生により、業績が赤字に転落したこと。又、2000年代の海外生産の急拡大にともなう、トヨタの海外人材が枯渇していた反省もあり、2013年から工場新設をストップしていた。そして5年ぶりとなる、天津一汽トヨタ自動車（TFTM）の第四工場（年産能力10万台）、广汽トヨタ自動車（GTMC）の第三工場（年産能力10万台）を現在建設中で、2018年稼働を目指しているが、当該2工場を追加してもトヨタ車合計の生産能力は年産115万台にとどまり、大きな

シェア拡大は見込めず、中国の自動車市場の発展の速さに追隨できておらず、現地の変化に対応するスピード経営という面では課題を残している。

筆者は、現在、トヨタの車両生産拠点は長春、天津、広州、成都の4か所となっているが、巨大市場である上海近郊（華東地区）に拠点がなく、販売・サービス体制を含めた充実が必要と考える。中国自動車業界は数年以内にEVを中心とする新エネルギー車、環境対策、安全対策という新技術対応等と、自動車業界をとりまく環境の激変が始まっており、中国自動車業界が「自動車大国から強国」へ変化できるかに注視するとともに、トヨタの次の戦略に注目していきたい。

最後に、日系企業の海外進出先は、外務省領事局政策課の『海外在留邦人調査統計平成28年要約版』によると、中国が3万3,390社と突出したナンバー1（米国が2位で7,849社）であり、トヨタ自動車の中国進出事例から何を学び、自社流のブランドイメージを築いていくか非常に重要なことであり、当研究が中国進出日系企業の一助となることを期待する。

参考資料

表7 トヨタ自動車の中国進出企業一覧（2016年12月現在）

1. トヨタ独資会社

会社名 (設立年月)	資本金 (出資比率)	所在地	業種	従業員数
トヨタ汽車（中国）投資 (2001年7月) TMCi	1.18億 US\$ (トヨタ100%)	北京市	総括会社	742名
トヨタ汽車技術中心（中国） (1998年2月) TTCC	11億日本円 (トヨタ100%)	天津市	生産技術開発 国産化	301名
トヨタ汽車研发中心（中国） (2010年11月) TMEC	2.34億 US\$ (トヨタ100%)	江蘇省常熟市	研究開発 環境技術	388名

トヨタの中国進出（曾根）

トヨタ自動車金融（中国） （2005年1月） TMFCN	31億元 （トヨタ100％）	北京市	自動車金融	436名
トヨタ自動車倉庫貿易（上海） （2001年12月） TPCS	250万US\$ （豊田自動車（中国） 投資100％）	上海市	部品デポ サービスマン教育	10名
トヨタ自動車倉庫貿易（常熟） （2013年12月） TPCC	1,500万US\$ （豊田自動車（中国） 投資100％）	江蘇省常熟市	部品デポ サービスマン教育	48名
トヨタ自動車技術研発（上海） （2003年12月） TTRS・SH	720万US\$ （豊田自動車（中国） 投資100％）	上海市	自動車修理技術	8名
トヨタ自動車技術研究交流（広州） （2004年1月） TTRS・GZ	400万US\$ （豊田自動車（中国） 投資100％）	広東省広州市	自動車修理技術	5名
天津トヨタ自動車鍛造部 （1997年2月） TTFC	2,950万US\$ （トヨタ100％）	天津市	鍛造部品製造	402名

2. トヨタグループ内出資の合弁会社

会社名 （設立年月）	資本金 （出資比率）	所在地 （生産能力）	業種	従業員数
トヨタ自動車（常熟） 零部件 （2012年7月） TMCAP	16,525万US\$ （トヨタ70.5％） （豊田自動車（中国） 投資19.5％） （トヨタ北海道10％）	江蘇省常熟市 （24万台/年）	オートマチックト ランスミッション 製造	1,261人

3. トヨタグループと第一汽車集団の合弁会社

会社名 （設立年月）	資本金 （出資比率）	所在地 （生産能力）	業種	従業員数
天津一汽トヨタ自動車 （2000年6月） TFTM	4.08億US\$ （トヨタ側50％） （一汽側50％）	天津市 （西青工場12万 台/年） （泰達工場41万 台/年）	自動車製造	11,673人
四川一汽トヨタ自動車 （1998年11月） SFTM	3.85億US\$ （トヨタ側50％） （一汽側50％）	四川省成都市 （5万台/年）	自動車製造	2,007人

四川一汽トヨタ汽車 長春豊越公司 (2005年7月) SFTM 長春豊越		吉林省長春市 (東工場1万台/ 年) (西工場10万台/ 年)	自動車製造	4,324人
一汽トヨタ汽車銷售 (2003年9月) FTMS	2,500万 US\$ (トヨタ32%) (天津一汽豊田 25%) (四川一汽豊田 5%) (第一汽車38%)	北京市	一汽トヨタ車の 販売	740人
天津一汽トヨタ発動機 (1996年5月) TFTE	3.33億 US\$ (トヨタ50%) (一汽50%)	天津市 (第一工場10.8 万台/年) (第二工場32.4 万台/年)	エンジン生産	1,992人
一汽トヨタ(長春)発動機 (2004年3月) FTCE	8,454万 US\$ (トヨタ50%) (一汽50%)	吉林省長春市 (10.8万台)	エンジン生産	649人
トヨタ一汽(天津)金型 (2004年3月) TFTD	2,700万 US\$ (トヨタ90%) (一汽10%)	天津市	金型生産	195人
一汽トヨタ技術開発 (2012年11月) FTRD	8億元 (天津一汽豊田 80%) (四川一汽豊田 20%)	天津市	一汽トヨタ車の 設計開発	422人
天津豊津汽車伝動部件 (1995年12月) TFAP	2,3億元 (トヨタ側94,7%) (一汽側5.3%)	天津市 (76万台/年)	等速ジョイント 生産	920人

4. トヨタグループと広州汽車集団の合併会社

会社名 (設立年月)	資本金 (出資比率)	所在地 (生産能力)	業種	従業員数
広汽トヨタ汽車 (2004年9月) GTMC	51,820万 US\$ (トヨタ側50%) (広汽側50%)	広東省広州市 (38万台/年)	自動車製造	9,784人

広汽トヨタ発動機 (2004年2月) GTE	35,282万 US\$ (トヨタ側70%) (広汽側30%)	広東省広州市 (AZ12.4万台/年) (AR30.8万台/年) (NR10.8万台/年)	エンジン製造	1,508人
------------------------------	---------------------------------------	--	--------	--------

5. トヨタ自動車と第一汽車集団と広州汽車集団の合併会社

会社名 (設立年月)	資本金 (出資比率)	所在地 (生産能力)	業種	従業員数
同方環球(天津)物流 (2007年7月) TFGL	500万 US\$ (トヨタ40%) (一汽35%) (広汽25%)	天津市	トヨタ車の物流	223人

6. トヨタグループと第一汽車集団 & 広州汽車集団以外の合併会社

会社名 (設立年月)	資本金 (出資比率)	所在地 (生産能力)	業種	従業員数
新中源トヨタ汽車能源系統 (2013年11月) STAES	975万 US\$ (トヨタ側40%) (PrimearthEV 10%) (常熟新中源50%)	江蘇省常熟市	ハイブリット車 電池製造	74人
科力美汽車動力電池 (2014年8月) CPAB	54.4億円 (トヨタ側9%) (PrimearthEV 41%) (常熟新中源10%) (湖南科力40%)	江蘇省常熟市	ハイブリット車 電池製造	250人

出典：トヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车概況』より筆者作成

注

*筆者はトヨタ自動車の経理・財務部門のOBであり、1995年からの台湾、天津、広州、上海と18年間駐在。本稿で述べる、天津一汽トヨタエンジン（TFTE）に2000年1月～2012年12月、広汽トヨタエンジン（GTE）に2004年3月～2006年12月駐在。

- 1 同和自動車株式会社は1934年3月に東京ガス電気工業株式会社、自動工業株式会社等、自動車主要メーカー7社と、満州国政府、南満州鉄道との合併で設立された国策会社で資本金は620万円、奉天の旧迫撃砲工廠の設備を利用して、国産車の組み立て、販売を実施。1938年3月に満州重工業株式会社の支配下に入る。
- 2 興亜院は、1938年12月に開設された日本の国家機関の一つ。日中戦争によって中

- 国大陸での戦線が拡大し占領地域が増えたため、占領地に対する政務・開発事業を統一指揮するために第1次近衛内閣で設けられた。長は総裁で、内閣総理大臣が兼任した。現地に連絡機関として華北・蒙疆・華中・廈門に「連絡部」が設けられた。
- 3 ディストリビュータ (distributor) は卸売業者や販売代理店のこと。ディストリビュータ (distributor) とは元々「配給者」「卸売業者」などといった意味がある。特に小売店に対してメーカーや商社などから仕入れた品物を卸す業者のことを指す。
- 4 技術援助契約は、製品や技術の開発において、甲が主に情報提供として技術支援を行い、乙がその情報に基づいて製品や技術の開発を行い事業収益を得る一方、支援に対する対価を甲に支払う契約形態。
- 5 ラインオフとは、クルマなどの工業品がベルトコンベアの流れから降りることを意味する。転じて、車両が商品として完成することで、そのモデルが最初にラインオフする瞬間を祝うことを「ラインオフ式」と言う。
- 6 中国は国策として1983年以降、相次いで外国メーカーとの合弁企業を設立し、旧式の乗用車生産からの脱皮を進めた。これらの動きは、後の1990年代に三大三小政策と呼ばれ、国民車構想的なものとして後付けされた。三大三小政策の三大（メーカー）とは、第一汽車とフォルクスワーゲン、上海汽車とフォルクスワーゲン、神龍汽車とシトロエンの合弁企業を示し、三小（メーカー）とは、北京汽車とAMC（現クライスラー）、広州汽車とプジョーの合弁企業及び天津汽車とダイハツの技術提携の組み合わせを示している。その後、1992年4月に、貴州航空工業と重慶長安機器が軽乗用車の生産拠点として国に認可され、これで、乗用車を8社に集約させる「三大三小二微」体制が出来上がった。
- 7 SUVとは、スポーツ・ユーティリティ・ビークル (Sport Utility Vehicle) の略称で、一般的にオフロード走破性が高く、一般道でも使える自動車を目指す。
- 8 HVハイブリッド車の略、ハイブリッド車の基本動力は、モーターとエンジンで常にエンジンが最も効率よく駆動できるよう、モーターは、エンジンのアシストや余剰エネルギーの回収を行う。2つの動力を効率よく使い分けることで、低燃費と軽快な走りを両立する。
- 9 2004年に策定された「広東省自動車工業2005-2010発展計画」では、2010年に160万台の生産能力を計画。そのうち、乗用車が140万台（全国シェアの15%以上）、輸出が生産の10%以上としている。さらに、2020年には、生産規模が300万台（うち、乗用車が250万台）とし、これが実現されれば、広州はデトロイトと豊田市に並ぶ世界有数の自動車の生産基地になるとしている。広州ホンダが99年に、東風日産が03年に、広州トヨタも06年から稼働したことにより、広州は東部がホンダ、北部が日産、南部がトヨタとその周辺に固まっている部品メーカーからなる自動車の一大生産地となっている。
- 10 MPV (Multi Purpose Vehicle の略でミニバンの同義語) 型の普通乗用車である。
- 11 ジャストインタイム生産システム (Just In Time: JIT) は、経済効率を高めるための

生産技術で、トヨタ生産方式の代表的な要素としてよく知られている。カンバン方式とも言われる、“必要な物を、必要な時に、必要な量だけ生産する”こと。

- 12 トヨタ生産方式（Toyota Production System、略称 TPS）は、トヨタ自動車の生み出した工場における生産活動の運用方式の一つ。現在では多くの企業がこれにならった方式を取り入れており、工場等の製造現場やスタッフ部門だけでなく、間接部門でも取り入れている企業も見られる。その柱となるのが“7つのムダ”削減、ジャスト・イン・タイム、標準作業時間に代表される現場主義と自動化である。

参考文献

- 丸川知雄（2007）「中国系自動車メーカーの分業構造」産業学会・自動車産業研究会
藤本隆弘（2003）「中国製造業と製品アーキテクチャ分析」経済産業研究所
李春利（1996）「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻2号
王健（2007）「トヨタの中国進出の経緯と現状」『日本生産管理学会論文誌』Vol. 13 No. 2
有賀敏之（2010）「グレート天津日系企業の産業集積」『名古屋学院大学論集 社会科学編』第47巻第2号
中島健一（2013）「中国自動車産業の現状と課題」『聖泉論叢』2013 21号
石川和男（2014）「中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーのマーケティング活動」『専修大学商学研究所周報』第45巻第6号
川辺信雄（2006）「日系自動車企業の対中戦略」国際東アジア研究センター Working Paper Series Vol. 2006-35
趙瑋琳（2013）「新たな段階に入る中国自動車産業のチャンスと課題」富士通総研
向渝（2011）「中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成」立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター discussion paper series No. 015
国際経済交流財団（2010）「中国における自動車産業とエネルギー政策に関する調査研究報告」株式会社現代文化研究所
関辰一（2013）「日系自動車メーカーの中国戦略」『JRI レビュー』2013 Vol. 6 No. 7
東和夫（2010）「中国自動車産業の現状と将来、日本自動車部品メーカーの対応」トヨタ自動車中国投資2010年11月15日『福岡県アジア経済研究所講演会』で講演
日本貿易振興機構（2017）『2016年 主要国の自動車生産・販売動向』海外調査部
日本貿易振興機構（2010）『サービス産業の国際展開調査』
トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ自動車75年史』
トヨタ自動車株式会社（1987）『創造限りなくトヨタ自動車50年史』
トヨタ自動車工業株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史』
トヨタ自動車株式会社（2013）『トヨタの概況 2012』
トヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车公司概况』

東洋経済新報社（2015）『週刊東洋経済トヨタ』2015年5月29日号
中日新聞社（2007）『トヨタの世界』中日新聞社経済部
豊田英二（1985）『決断 私履歴書』日本経済新聞社
张玉来（2007）『丰田汽车企业创新研究』天津人民出版社
伊丹敬之（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
松原邦久（2015）『チャイナハラスメント』新潮社